

O *feedback* como processo de aprendizagem organizacional

Feedback as an organizational learning process

Janessa Ione Ullmann¹
Luis André Wernecke Fumagalli²

Resumo

A expressão *feedback* é comumente percebida nos discursos de gestores e colaboradores, bem como na agenda da área de Recursos Humanos das organizações. No entanto, ainda se observam grandes dificuldades das organizações tanto no dimensionamento dos impactos da implantação ou ausência deste processo para os resultados organizacionais quanto no estabelecimento de estratégias eficientes que insiram com a recorrência necessária a prática de *feedback* na cultura organizacional. Os gestores têm papel fundamental no desenvolvimento de seus colaboradores buscando a convergência entre os objetivos estratégicos estabelecidos para a empresa e os interesses das pessoas que nela atuam. Este artigo tem por objetivo delinear aspectos fundamentais do *feedback* nas organizações bem como a responsabilidade dos gestores neste processo. Além da fundamentação teórica, foi realizado um estudo de caso, analisando uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina, visando identificar aspectos relacionados a preparação, recebimento e fornecimento de *feedback* por gestores intermediários bem como considerações finais a respeito do estudo.

Palavras-chave: Liderança. *Feedback*. *Feedforward*. Gestores Intermediários. Cooperativas de Crédito.

Abstract

The expression *feedback* is commonly perceived in the speeches of managers and employees, as well as in the agenda of the Human Resources area of organizations. However, there are still great difficulties of the organizations in the dimensioning of the impacts of the implantation or absence of this process for the organizational results as well as in the establishment of efficient strategies that insert with the necessary recurrence the practice of *feedback* in the organizational culture. Managers play a fundamental role in the development of their employees, seeking convergence between the strategic objectives established for the company and the interests of the people who work there. This article aims to outline fundamental aspects of *feedback* in organizations as well as the responsibility of managers in this process. In addition to the theoretical basis, a case study was carried out, analyzing a Central Credit Cooperative of Santa Catarina, aiming to identify aspects related to the preparation, receipt and provision of *feedback* by intermediary managers as well as final considerations regarding the study.

Keywords: Leadership. *Feedback*. *Feedforward*. Intermediate Managers. Credit Union.

¹ Pós-graduada no MBA Executivo em Gestão Estratégica de Negócios e especialista em Administração na área de Liderança em Gestão de Negócios em Cooperativas de Crédito pela FAE Centro Universitário. Psicóloga. Consultora Interna de Recursos Humanos desde 2013. *E-mail*: janessabr@yahoo.com.br

² Professor Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professor e Coordenador do MBA Executivo in Management na FAE Centro Universitário. *E-mail*: luis.fumagalli@fae.edu

Introdução

O tema *feedback* é recorrente nas organizações, uma vez que é um processo por meio do qual líderes e liderados, pares e demais *stakeholders* estabelecem relações transparentes e valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, convergindo para o sucesso organizacional. Em gestão de pessoas, o termo *feedback* consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria (COSTA et al., 2009, p. 115). É por meio do diálogo que as partes interessadas alinham necessidades e expectativas a fim de alcançar a satisfação de ambas.

Dessa forma, a comunicação das expectativas atendidas e das não atendidas entre as partes envolvidas, garante a maior chance de alcance de resultados satisfatórios para ambas, seja na esfera da vida profissional ou privada. No entanto, é sabido que seres em um meio de constantes transformações sociais e ambientais, influenciam e são influenciados, fato que também repercute nos comportamentos e atitudes e, por conseguinte, na relação social.

Dada a importância desse processo de comunicação denominado ***feedback***, busca-se, por meio deste estudo, identificar a prática do *feedback* entre estudantes da Pós-Graduação em liderança no modelo *in company*, pertencentes ao Programa de Desenvolvimento de Líderes de uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina. A presente pesquisa foi autorizada em 26 de fevereiro de 2018 pelo Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos CEP/CONEP, conforme exigido pela Resolução CNS n. 466/2012.

Este trabalho está estruturado em sete seções, incluindo a introdução; em seguida apresenta-se a revisão de literatura, distribuída

O termo “*feedback*” consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada.

em três seções, nas quais se estabelece o quadro teórico de referenciais deste estudo. Na quinta seção se descreve o percurso metodológico; na sexta, as revelações da pesquisa; em seguida, são apresentadas as conclusões a que o estudo permitiu chegar e, finalmente, na última seção, os referenciais bibliográficos.

1 As Pessoas nas Organizações e o Papel da Área de Recursos Humanos

O sucesso de qualquer empresa está diretamente relacionado à equipe de profissionais que possui, pois, embora a alta gestão seja o maestro de toda a orquestra, são os instrumentistas que executam a música e garantem o sucesso de cada concerto.

Enquanto no passado as pessoas inseridas nas organizações eram apenas peças de engrenagem, simplesmente substituídas ao menor apontamento de falha ou desgaste, hoje a postura organizacional frente ao capital intelectual revela-se bastante diferente, uma vez que percebeu que tratar o quadro funcional como agentes fundamentais

do processo produtivo, capazes de potencializar resultados é mais rentável que restringi-los a meros recursos. Para Viera e Vargas (2014), milhares de organizações adotam o processo de *feedback* como ferramenta de gestão, uma vez que os líderes acreditam alcançar maior competitividade ao tornar suas empresas mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e melhor estruturadas.

Entende-se, portanto, que os funcionários não são apenas recursos, são seres humanos dotados de inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser percebidos nas suas necessidades e que, se vistos como parceiros, corresponsáveis pelos resultados da empresa, segundo Soviensk e Stigar (2008), apresentarão maior produtividade, estarão focados e engajados com os objetivos organizacionais, com os resultados, com clientes, com a empresa, com pares e gestores. Corporações de sucesso têm por premissa fundamental o olhar acurado para as pessoas e suas necessidades.

A preocupação em oferecer um ambiente de trabalho diferenciado, onde a qualidade de vida esteja constantemente na agenda dos gestores de todos os níveis, revela-se mais frequente, uma vez que se reconheceu que é por meio de um ambiente adequado aos interesses das pessoas que se torna possível atrair, reter e desenvolver talentos. Ainda segundo Soviensk e Stigar (2008), as organizações devem ter por foco a construção e manutenção de um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, incentivo e satisfação de todos os colaboradores, apresentando por meio sistemático que levem em consideração as particularidades culturais e estratégicas da organização.

Esta percepção trouxe consigo reflexões a respeito de várias iniciativas necessárias para o desenvolvimento destes agentes vistos como essenciais para o sucesso das empresas. Neste cenário a área de Recursos Humanos das

organizações passou a ter a responsabilidade de qualificar e modernizar continuamente as estratégias de desenvolvimento dos líderes e das equipes tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais. Corroborando, Cruz e Santana (2015) afirmam que a área de Recursos Humanos deve agir voltada às estratégias das organizações, visando os resultados, bem como apoiar para ao desenvolvimento de equipes competentes. Os fatores competitivos do mercado têm mobilizado a mudança do papel exercido pela equipe de Recursos Humanos, exigindo uma visão cada vez mais estratégica por parte de seus gestores.

Uma das consequências sobre as reflexões do papel da área de Recursos Humanos é a mudança de foco, repercutindo em denominações como área de Gestão de Pessoas, Capital intelectual, Capital Humano, Desenvolvimento Humano e Organizacional, pois dessa forma busca retratar com maior fidelidade a percepção do seu papel estratégico na visão das pessoas, não mais como recurso, mas sim como pessoas que possuem desejos, sonhos, expectativas e família, fatores que precisam ser levados em consideração se a empresa deseja obter o engajamento.

Para Girardi (2005), os funcionários desejam que suas satisfações pessoais sejam atendidas ao passo que a organização tem por expectativa, desde a contratação, uma grande contribuição de cada integrante de seu quadro. Ainda segundo Girardi (2005, p. 10), a fim de compatibilizar interesses e expectativas, a área de Gestão de Pessoas deve:

oferecer ao seu cliente interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades e apresentar novas soluções, estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa por meio das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, produtividade e satisfação do seu cliente externo.

Neste cenário, no qual interesses pessoais e interesses organizacionais precisam convergir, a área de Gestão de Pessoas é desafiada a buscar constantemente por estratégias e ferramentas cada vez mais promissoras para o desenvolvimento e a formação de equipes de alta performance, desenvolvimento este que ocorre por meio dos líderes que, por sua vez, possuem papel essencial no processo de desenvolvimento de suas equipes, mas também necessitam continuamente ser desenvolvidos para este grande desafio.

Percebe-se, portanto, quão imensurável é o desafio da área de Gestão de Pessoas quando se observa que, por natureza, seres humanos estão envoltos em aspectos psicossociais distintos que compõe a sua personalidade como sua história de vida, formação educacional e cultural, crenças e paradigmas norteadores de suas escolhas e comportamentos. Todos estes aspectos humanos precisam ser considerados ao passo que devem convergir com os valores e estratégias organizacionais para que integrados seja possível alcançar a potencialidade de cada colaborador e da organização.

Nesse contexto, na medida em que as relações entre pessoas e organizações se tornam mais complexas e a velocidade da mudança acelerada, também a missão da área de Gestão de Pessoas revela-se a cada dia mais desafiadora.

2 O papel do Líder no Desenvolvimento de Pessoas

Visto que as organizações evoluem a partir do resultado produzido pelas pessoas, sem o compromisso destas se perde uma grande oportunidade de alcançar e superar o potencial organizacional frente ao planejamento

estratégico estabelecido. Para Girardi (2005), as pessoas conduzem o negócio, utilizando-se das informações disponíveis e aplicando seus conhecimentos e habilidades.

No que se refere ao desenvolvimento profissional, a mobilização deve ser interna, originada do desejo particular e genuíno do colaborador em se desenvolver profissionalmente, de agregar novos conhecimentos e associá-los aos desafios enfrentados em sua rotina, de investir tempo em aprendizado no ambiente de trabalho e fora dele, ou seja, o desenvolvimento profissional parte do compromisso do colaborador com o seu próprio desenvolvimento; contudo, é importante que esse desenvolvimento seja acompanhado e estimulado pelo líder, pois é ele que irá integrar estratégias organizacionais com oportunidades de carreira para seus colaboradores, garantindo a permanência tanto dos profissionais quanto do conhecimento por eles adquirido. Dessa forma,

A área de Gestão de Pessoas é desafiada a buscar constantemente por estratégias e ferramentas cada vez mais promissoras para o desenvolvimento e a formação de equipes de alta *performance*.

para que a aprendizagem seja efetiva e percorra toda a organização, um forte envolvimento da gerência média torna-se essencial. Collier, Fishwick e Floyd (2004 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 16) afirmam que:

Os gerentes de nível médio servem como elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade quase sempre caótica dos funcionários da linha de frente da empresa. Os gerentes de nível médio são mediadores entre a mentalidade de “o que deveria ser” da alta gerência e a mentalidade “de o que é” dos funcionários de linha, criando negócios de nível médio e conceitos de produto. Os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação de conhecimento. Resumem o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha quanto dos executivos seniores, tornando explícito e incorporando-o a novos produtos e tecnologias.

Para que o líder possa exercer o seu papel de apoiador do desenvolvimento de cada colaborador, faz-se necessário o estabelecimento de trocas de percepções, da capacidade de escuta e de diálogo. Dessa forma, é fundamental a presença de habilidade como a de comunicação, uma vez que é esse o meio. Trata-se aqui da liderança autêntica definida por Avolio e Gardner (2005), cuja característica marcante é a dimensão moral explícita, que estimula a melhora no desempenho, o envolvimento e o sentimento de justiça, evitando assim possíveis vieses de favorecimentos ou desfavorecimentos indevidos e de eventuais conflitos de interesse. Segundo Benitez (2001), a comunicação é um instrumento intrínseco ao mundo organizacional e nele deve possuir um lugar de destaque, pois é por meio dela que se estabelece a base de entendimento entre as pessoas. Ainda segundo a autora, é por meio de um processo efetivo de comunicação que o meio organizacional se torna um campo fértil à criação do conhecimento.

Para Benitez (2001), o engajamento na busca da comunicação eficaz é agregador de resultados positivos, uma vez que os benefícios se estendem para ambos os lados, pessoas e organização. Embora a comunicação organizacional possa gerar distorções, gerentes eficazes são aqueles que buscam potencializar a criação do conhecimento e aprimorar-se continuamente neste processo.

Essa habilidade está intimamente ligada à capacidade de transmitir com clareza e objetividade para a equipe o direcionamento estratégico da organização. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de o líder desenvolver cada vez mais a sua habilidade de comunicar-se de forma eficaz, contribuindo tanto para a condução adequada dos negócios junto aos *stakeholders*, quanto para proporcionar o desenvolvimento da equipe.

Sobre os aspectos fundamentais da comunicação, Rischbieter (2015) defende quatro características da comunicação organizacional com foco estratégico: 1) foco no relacionamento e diálogo; 2) simetria das informações perante os públicos; 3) planejamento da comunicação associado ao planejamento estratégico das organizações e, 4) diferencial da comunicação para o grau de engajamento dos funcionários. Portanto, o fator comunicação faz-se fundamental na relação entre todos os agentes da organização, especialmente para que a estratégia seja difundida para os diversos níveis organizacionais e para que, além de nortear as ações e dar direcionamento, seja também um meio eficaz pela qual o gestor acompanha a produtividade do colaborador, a fim de reconhecer suas entregas e de realizar ajustes fundamentais para o processo de desenvolvimento.

Quanto à prática do desenvolvimento de pessoas, o líder deve observar várias vertentes, pois o desenvolvimento se dá por diversos meios que abrangerão tanto aspectos técnicos quanto comportamentais. As experiências que nortearão esse desenvolvimento passam por erros e acertos; vivências particulares na resolução de problemas; observação do comportamento do seu próprio líder e de outros gestores; cursos; observação dos demais colaboradores diante das rotinas diárias vividas no ambiente corporativo; conteúdos trazidos nas conversas com gestores, colegas e até mesmo com os familiares e amigos.

Maciel e Vieira (2015, p. 681) citam que alguns dos grandes desafios dos processos educativos dentro das corporações podem ser resumidos em diluir o processo de aprendizado dentro do cotidiano do trabalho de forma a torná-los indissociáveis, bem como em apresentar informações que despertem a atenção do colaborador, façam sentido em sua realidade e o estimule a prosseguir, pois, ainda segundo as autoras, é inerente ao adulto aprender a partir das experiências que vivencia, das trocas, da necessidade de entender a aplicabilidade que o conhecimento trazido tem na sua vida, e do respeito à sua autonomia de aprendizado.

3 O Feedback e o Feedforward

Os colaboradores precisam estar motivados para produzir resultado e são aspectos como percepção de valor, oportunidade de carreira e desenvolvimento os fatores fundamentais para despertar a motivação. A motivação pode ser interpretada como um contrato psicológico que

sustenta a intensidade, a direção e a persistência dos esforços dos indivíduos para alcançarem objetivos e/ou cumprirem tarefas (HERZBERG, 1987). No presente artigo, toma-se a motivação como sendo o processo de estimular e manter um comportamento de alto desempenho nos colaboradores.

Neste sentido, Hackman e Oldhan (1975 apud KILIMNIK, 1998) apresentaram em seus estudos que a alta motivação interna, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho e baixo absenteísmo e *turnover* são alcançados quando os estados psicológicos relacionados no QUADRO 1 estão presentes. Ainda segundo o modelo de Hackman e Oldhan (1975, apud KILIMNIK, 1998), como base nestes estados psicológicos – quanto mais intensos, maior a motivação do indivíduo –, há 7 dimensões fundamentais no contexto de trabalho:

**O líder deve observar
várias vertentes, pois o
desenvolvimento se dá por
diversos meios.**

QUADRO 1 – Modelo de Hackman e Oldhan

Estado Psicológicos	Definição	Dimensão da tarefa		Definição
Percepção de significância no trabalho	Grau em que o indivíduo percebe o trabalho como importante, valioso e significativo	1	Variedade de habilidade	Nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos.
		2	Identidade da tarefa	Nível em que a tarefa requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, a execução do trabalho do início ao fim, com vistas à obtenção de um resultado considerável.
		3	Significação da tarefa	Nível em que a tarefa tem impacto significativo, na vida ou no trabalho de outras pessoas.
		4	Inter-relacionamento	Grau em que o trabalho requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas, inclusive clientes.
Percepção de responsabilidade pelos reais resultados no trabalho	Até que ponto o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa.	5	Autonomia	Nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução.
Conhecimento dos resultados do trabalho	Em que medida o indivíduo entende – em uma base regular – o quanto está efetivamente executando a tarefa.	6	Feedback intrínseco	Nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre a efetividade do desempenho.
		7	Feedback extrínseco	Grau em que o indivíduo recebe informações claras de supervisores e colegas sobre o seu desempenho.

FONTE: Hackman e Oldhan (1975 apud KILIMNIK, 1998 – Adaptado)

No QUADRO 1, observa-se que no modelo é mencionado o *feedback* Extrínseco que se trata da relevância do *feedback* fornecido pelas pessoas com a qual o colaborador trabalha, destacando a importância de receber informações quanto a atender ou não as expectativas do gestor em relação ao trabalho executado.

Para Souza e Tadeucci (2007), são aspectos relacionados à imagem, ao *status*, ao medo de estar perdendo sua independência ou ainda ter de começar uma mudança os principais obstáculos para quem recebe o *feedback*. Já em relação a fornecer o *feedback*, existe percepção quanto à necessidade de se demonstrar inteligência

e habilidade no processo, em detrimento da preocupação com o resultado efetivo do *feedback* para quem recebe; o medo da reação do outro ou o receio em ser interpretado de forma equivocada, constituem as maiores dificuldades.

Sendo o *feedback* uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento das pessoas, existe algo errado quando percebido como desconfortável por um dos envolvidos. Esse desconforto é causado pela falta de habilidade na condução do processo ou falta de conhecimento adequado da condução e possíveis reações do interlocutor, seja ele o receptor ou emissor, ou mesmo por um modelo mental adotado desde a infância por uma das partes que percebe o *feedback* como algo negativo, gerando uma resistência inconsciente ao processo.

Assim, a preparação do gestor e da equipe para a condução do processo de *feedback* merece atenção especial, pois necessita ser muito bem assimilados, especialmente pelos gestores de todos os níveis, pois um processo mal conduzido pode ser devastador para todos os envolvidos, influenciando negativamente o colaborador e a equipe, gerando desagregação, conflitos, sentimento de injustiça, desamparo, impotência e que culminarão na desmotivação, queda de produtividade e, por vezes, no pedido de desligamento por parte do subordinado.

Além das perdas citadas, um *feedback* mal conduzido pode, ainda, afetar significativamente o orçamento da organização se levado à justiça do trabalho, com o argumento de danos morais, por exemplo; observa-se que passivos trabalhistas oriundos deste processo assumem proporções suficientemente grandes para prejudicar não só a imagem, mas também o fluxo de caixa até mesmo das médias organizações.

Embora o *feedback* venha sendo estudado há muitos anos, observa-se novas expressões para marcar a diferença do modelo usado na prática de *feedback*, onde se tem um olhar focado no passado

do colaborador para o modelo denominado ***feedforward***, uma expressão nova para muitos gestores e considerada a evolução do *feedback*. Trata-se do olhar quanto à oportunidade futura para o perfil de cada colaborador; a expressão e *feedforward* foi impressa por Marshall Goldsmith. Por ser um termo bastante novo, há pouca produção científica sobre esse assunto, deixando margem para novas produções que explorem o tema.

O *feedback* deve ser entendido como uma estratégia para o desenvolvimento de pessoas, estimulando a aprendizagem e a capacidade de adaptação, essenciais para o sucesso das organizações do Século XXI. Além de gerar comprometimento, o processo de *feedback* deve desencadear uma série de ações por parte da empresa, no intuito de oferecer treinamento e suporte para que o colaborador siga buscando e alcançando seus objetivos, tanto profissionais como pessoais (ULRICH, 1998).

4 Metodologia Utilizada na Pesquisa

O presente estudo é de caráter exploratório, pois procura oferecer uma nova visão ou entendimento do problema e torná-lo mais explícito, buscando evidências para preencher lacunas de conhecimento e explorar o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999). Trata-se de um estudo qualitativo, por estudar a complexidade das relações envolvidas na problemática do objetivo, além de ser compreendida como uma construção subjetiva da realidade (FLICK et al., 2000). Foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental para a definição dos conceitos estudados, utilizando-se das contribuições de diversos autores, enquanto a pesquisa documental utilizou-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 1999).

Foi realizada uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário, cuja amostra foi intencional e não probabilística e os respondentes foram selecionados por serem considerados fontes de revelação de padrões sobre o objeto estudado (VERGARA, 2007). As respostas foram transformadas em taxas, cujas frequências foram organizadas em Tabelas para facilitar a visualização e o entendimento dos resultados.

A pesquisa foi feita com estudantes da Pós-Graduação em liderança no modelo *in company*, pertencentes ao Programa de Desenvolvimento de Líderes de uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina. Esta pesquisa foi autorizada em 26 de fevereiro de 2018 pelo Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos CEP/CONEP, conforme exigido pela Resolução CNS n. 466/2012.

Foi utilizada a aplicação de um questionário quantitativo, com 26 perguntas distribuídas em cinco eixos – Perfil do Líder, Preparação para *feedback*, Recebimento de *feedback*, Fornecimento de *feedback* e por fim Conhecimento sobre *feedforward* (QUADRO 2).

O questionário foi aplicado para 28 gestores de nível tático, que possuem tanto uma equipe sob sua gestão quanto um gestor hierarquicamente superior. Para cada questão afirmativa foi apresentada uma escala de cinco opções de classificação:

1. Discordo
2. Discordo parcialmente
3. Não discordo nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo

QUADRO 2 – Questionário aplicado aos gestores continua

EIXOS	QUESTÕES	
Perfil do líder	1	Sexo
	2	Idade
	3	Você possui cargo ou responsabilidade como líder de equipe na atual empresa em que trabalha?
	4	Há quanto tempo você atua neste cargo ou com as responsabilidades de líder na atual empresa?
	5	Você está satisfeito com o cargo (ou responsabilidades) que possui?
Preparação para <i>feedback</i>	6	Ao assumir o cargo de líder fui orientado claramente sobre como deveria realizar o <i>feedback</i> e os cuidados necessários neste processo com meus subordinados.
	7	Considero-me apto para fornecer <i>Feedback</i> claro e objetivo para meus subordinados.
	8	Particpei de pelo menos um treinamento nos últimos dois anos sobre <i>feedback</i> .
	9	Tenho feito reciclagens anuais sobre o assunto <i>feedback</i> .
	10	Gostaria de possuir maior conhecimento sobre a prática de <i>feedback</i> , pois me sinto despreparado para aplicá-lo adequadamente em meus subordinados.
	11	Todos os treinamentos que já realizei sobre <i>feedback</i> foram oferecidos pela empresa em que trabalho hoje.

EIXOS	QUESTÕES
Recebimento de <i>feedback</i>	12 Recebo <i>feedback</i> periodicamente de meu gestor imediato.
	13 Recebo <i>feedback</i> do meu gestor apenas quando ocorre uma situação em que ele percebe que o <i>feedback</i> é necessário.
	14 Os <i>feedbacks</i> que recebo de meu gestor são claros, objetivos e me auxiliam a alcançar os resultados esperados.
	15 O <i>feedback</i> que recebo de meu superior imediato satisfaz plenamente as minhas expectativas.
	16 Os <i>feedbacks</i> que recebo de meu gestor me motivam e desafiam para o crescimento profissional.
	17 Sou instruído periodicamente pelo meu superior imediato a fornecer <i>feedback</i> aos meus subordinados.
Fornecimento de <i>feedback</i>	18 Dou <i>feedback</i> periodicamente para todos os integrantes da equipe que lidero.
	19 Dou <i>feedback</i> para os meus subordinados apenas quando ocorre algum episódio em que o <i>feedback</i> se faz necessário.
	20 Os <i>feedbacks</i> que forneço aos meus subordinados são claros, objetivos e os auxiliam a alcançar os resultados desejados.
	21 Acredito que o <i>feedback</i> que dou aos meus subordinados atende as suas expectativas.

EIXOS	QUESTÕES
Fornecimento de <i>feedback</i>	22 Os <i>feedbacks</i> que forneço motivam e desafiam meu subordinado para o crescimento profissional.
	23 Solicito de meu superior imediato o fornecimento de <i>Feedback</i> para que eu entenda onde estou me saindo bem e onde preciso melhorar.
	24 Dou <i>feedback</i> para meu superior imediato sempre que percebo esta necessidade.
Conhecimento sobre o <i>Feed-forward</i>	25 Já ouvi falar sobre “ <i>feedforward</i> ” e entendo o conceito deste termo.
	26 Procuo entender mais sobre “ <i>feedforward</i> ” por meio de treinamentos, professores, leitura ou outros meios.

FONTE: A autora (2018)

5 Resultados

O cooperativismo de crédito é um dos 13 ramos de atuação do cooperativismo mencionados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Segundo a OCB (2018), as cooperativas de crédito se originam com o objetivo de prestar serviços financeiros de qualidade para seus cooperados. Em vez de tentar comercializar produtos a qualquer custo, em uma cooperativa de crédito o que se busca é ouvir o cooperado, para a partir de uma análise do perfil e da necessidade do cooperado oferecer soluções que atendam às suas necessidades.

Assim como outras organizações, os gestores das cooperativas têm, enquanto líderes, a responsabilidade de desenvolver colaboradores para que os serviços prestados ao cooperado e comunidade sejam competitivos e de excelência. Este desenvolvimento se dá por meio da comunicação com a equipe que passa por aspectos relacionados ao *feedback* no intuito de garantir o desenvolvimento dos colaboradores.

A presente pesquisa teve por público-alvo estudantes de uma pós-graduação conduzida no modelo *in company* e pertencente ao programa de desenvolvimento de líderes de uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina. As respostas estão apresentadas por meio de Quadros que demonstram os percentuais alcançados em cada uma das afirmações conforme escala e de forma agrupada por eixo de pesquisa. A análise do resultado tomou como base a comparação entre os percentuais alcançados em cada resposta.

TABELA 1 – Respostas do questionário – Eixo: Perfil

EIXO	QUESTÕES	RESPOSTAS			
		Feminino	Masculino		
Perfil	1. Sexo	50%	50%		
	2. Idade	22 anos ou menos	de 23 à 26 anos	de 27 à 30 anos	31 anos ou mais
		0%	11%	32%	57%
	3. Você possui cargo ou responsabilidade como líder de equipe na atual empresa em que trabalha?	Sim	Não		
		100%	0%		
	4. Há quanto tempo você atua neste cargo ou com as responsabilidades de líder na atual empresa?	5 meses ou menos	de 6 à 26 anos	12 meses ou mais	
		0%	4%	96%	
	5. Você está satisfeito com o cargo (ou responsabilidade) que possui?	Sim	Não		
		89%	11%		

FONTE: Os Autores (2018)

O primeiro eixo, “Perfil do líder”, busca identificar o perfil dos respondentes. Quanto ao gênero, observa-se equilíbrio entre os participantes. No que se refere à faixa etária, observa-se que o maior volume se concentra com 28 anos ou mais, representando 89% do público. Todos os respondentes estão em cargos de gestão de equipes, sendo que 96% atuam há pelo menos 12 meses nesta função e 89% relatam estarem satisfeitos com este papel.

TABELA 2 – Respostas do questionário – Eixo: Preparação para o *feedback*

continua

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Preparação para o feedback	6. Ao assumir o cargo de líder fui orientado claramente sobre como deveria realizar o feedback e os cuidados necessários neste processo com meus subordinados.	11%	14%	0%	36%	39%

TABELA 2 – Respostas do questionário – Eixo: Preparação para o *feedback*

conclusão

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Preparação para o <i>feedback</i>	7. Considero-me apto para fornecer <i>feedback</i> claro e objetivo para meus subordinados.	0%	2%	2%	57%	39%
	8. Participei de pelo menos um treinamento nos últimos dois anos sobre <i>feedback</i> .	18%	4%	0%	14%	64%
	9. Tenho feito reciclagens anuais sobre o assunto <i>feedback</i> .	18%	11%	6%	36%	29%
	10. Gostaria de possuir maior conhecimento sobre a prática de <i>feedback</i> pois me sinto despreparado para aplicá-lo adequadamente em meus subordinados.	21%	25%	4%	29%	21%
	11. Todos os treinamentos que já realizei sobre <i>feedback</i> foram oferecidos pela empresa em que eu trabalho hoje.	18%	6%	5%	25%	46%

FONTE: A Autora (2018)

O segundo eixo, “Preparação para o *feedback*”, busca identificar a preparação dos líderes para a realização do processo de *feedback*. Neste eixo observa-se que 39% concordaram que ao assumir o cargo de líder foram orientados sobre como deveriam realizar o *feedback* e os cuidados deste processo e 37% responderam concordar parcialmente, ou seja, mais da metade dos gestores receberam alguma orientação a respeito do assunto *feedback*.

Quanto ao preparo para fornecer *feedback* aos subordinados, 39% respondeu sentir-se preparado; no entanto, 57% responderam concordar parcialmente com essa afirmação, revelando um grande percentual de gestores que necessita de maiores esclarecimentos a respeito do processo de *feedback*. Segundo Barros e Matos (2015), havendo falhas ou barreiras na comunicação interna organizacional, os resultados podem ser desastrosos e os impactos negativos irreversíveis. Falhas comunicação podem levar as organizações ao descrédito ou à completa falta de engajamento das equipes.

Do total de respondentes, 64% concordaram que participaram de pelo menos um treinamento sobre *feedback* nos últimos 2 anos, ou seja, tendo em vista que praticamente 100% dos respondentes possuem um ano ou mais na empresa, pode-se observar a preocupação da organização com o desenvolvimento dos gestores

para a realização de *feedback*. Quanto à realização de reciclagem sobre o tema, apenas 18% discordaram dessa afirmação, reafirmando a percepção feita na questão anterior.

TABELA 3 – Respostas do questionário – Eixo: Recebimento de *feedback*

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Recebimento de <i>feedback</i>	12. Recebo <i>feedback</i> , periodicamente, de meu gestor imediato.	18%	14%	7%	54%	7%
	13. Recebo <i>feedback</i> do meu gestor apenas quando ocorre uma situação em que ele percebe que o <i>feedback</i> é necessário.	18%	7%	15%	46%	14%
	14. Os <i>feedbacks</i> que recebo de meu gestor são claros, objetivos e me auxiliam a alcançar os resultados esperados.	14%	11%	7%	50%	18%
	15. O <i>feedback</i> que recebo do meu superior imediato satisfaz plenamente as minhas expectativas.	14%	14%	29%	29%	14%
	16. Os <i>feedbacks</i> que recebo do meu gestor me motivam e desafiam para o crescimento profissional.	14%	11%	11%	36%	29%

FONTE: A Autora (2018)

No terceiro eixo, “Recebimento de *feedback*”, busca-se explorar a percepção dos líderes que, como os demais colaboradores, também estão em desenvolvimento e precisam receber *feedback* tanto da equipe quanto de seus gestores. Aqui concentra-se no *feedback* fornecido pelo gestor imediato do respondente. A soma dos que concordaram parcialmente com os que discordaram parcialmente e o total dos que discordaram somam 86%, revelando que para a maioria deles os seus superiores imediatos dão *feedback*; no entanto, sugere-se que não é com periodicidade definida, fornecendo margem para melhoria do processo de desenvolvimento dos líderes. Segundo Barros e Matos (2015), o líder deve aplicar o *feedback* ao longo do desenvolvimento de um projeto, antes que este se encerre, pois o *feedback* é um redirecionamento ou afirmação do que está bem realizado ou conduzido. Dessa forma, não faz sentido realizar o *feedback* somente ao final de algum projeto, mas sim durante a sua execução.

Quanto à afirmação “Recebo *feedback* do meu gestor apenas quando ocorre uma situação em que ele percebe que é necessário”, 46% dos gestores concordaram parcialmente e 14% concordaram com a afirmação, somando 60% reafirmando a percepção da afirmação anterior.

No que se refere à clareza dos *feedbacks*, os respondentes que concordaram parcialmente, somados aos que discordaram parcialmente, correspondem a 61%, refletindo a possível falta de clareza de como a melhoria, sugerida pelo superior imediato no *feedback*, se relaciona com os resultados a serem alcançados. Para Souza e Tadeucci (2007), a retroalimentação recebida dos superiores e que ocorre por meio do *feedback* impacta diretamente nos níveis de satisfação e de motivação dos subordinados para o trabalho.

No que se refere à satisfação do *feedback* recebido do superior imediato, observa-se que somados os resultados dos que concordaram parcialmente (40%), discordaram (14%) e discordam parcialmente (14%), obtém-se o percentual de 68%, sugerindo que grande parte dos respondentes recebe *feedback*. No entanto, não estão plenamente satisfeitos com o conteúdo deste. Observa-se ainda que apenas 14% revelam-se plenamente satisfeitos.

Finalmente, quanto à afirmação “Os *feedbacks* que recebo de meu gestor me motivam e desafiam para o crescimento profissional”, observa-se que 36% concordaram parcialmente, sugerindo não serem motivadores ou não desafiarem o crescimento profissional.

No quarto eixo, “Fornecimento de *feedback*”, busca-se explorar a percepção dos respondentes referente ao recebimento de orientações e fornecer *feedback* periodicamente para todos os integrantes da equipe que lideram, 57% responderam concordar ou concordar parcialmente, evidenciando que são instruídos, no entanto sem periodicidade definida.

No que tange a afirmação “Dou *feedback*, periodicamente, para todos os meus subordinados”, observa-se que 93% dos respondentes responderam concordar ou concordar parcialmente. Dessa forma, entende-se que maior parte se dedica ao *feedback*; no entanto, pode ou não ser periódico para todos os integrantes da equipe, necessitando maior aprofundamento na pesquisa.

TABELA 4 – Respostas do questionário – Eixo: Fornecimento de *feedback*

Continua

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Fornecimento de <i>feedback</i>	17. Sou instruído periodicamente pelo meu superior imediato a fornecer <i>feedback</i> aos meus subordinados.	25%	11%	7%	21%	36%
	18. Dou <i>feedback</i> , periodicamente, para todos os integrantes da equipe que lidero.	0%	4%	3%	61%	32%
	19. Dou <i>feedback</i> para os meus subordinados apenas quando ocorre algum episódio em que o <i>feedback</i> se faz necessário.	29%	29%	3%	29%	0%
	20. Os <i>feedbacks</i> que forneço aos meus subordinados são claros, objetivos e os auxiliam a alcançar os resultados desejados.	0%	4%	4%	46%	46%

TABELA 4 – Respostas do questionário – Eixo: Fornecimento de *feedback*

Conclusão

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Fornecimento de <i>feedback</i>	21. Acredito que o <i>feedback</i> que dou aos meus subordinados atende as suas expectativas.	0%	0%	11%	64%	25%
	22. Os <i>feedbacks</i> que forneço motivam e desafiam meus subordinados para o crescimento profissional.	0%	19%	18%	31%	32%
	23. Solicito de meu superior imediato o fornecimento de <i>feedback</i> para que eu entenda onde estou me saindo bem e onde preciso melhor.	7%	7%	25%	43%	18%
	24. Dou <i>feedback</i> para meu superior imediato sempre que percebo esta necessidade.	7%	11%	25%	50%	7%

FONTE: Os autores (2018)

Quanto à afirmação “Dou *feedback* para os meus subordinados apenas quando ocorre algum episódio em que o *feedback* se faz necessário”, nenhum respondente concordou com a afirmação. Entretanto, 39% respondeu concordar parcialmente, assim é possível concluir que, provavelmente, é utilizado, por parte dos gestores, algum tipo de ferramenta para devolutiva periódica.

Frente à afirmação de que os *feedbacks* que fornecem aos subordinados são claros, objetivos e os auxiliam a alcançar os resultados desejados, as respostas se concentram em volumes iguais na opção de resposta: concordo (46%) e concordo parcialmente (46%), corroborando para a questão anterior onde os gestores mencionam dar *feedback*, mas novamente deixando margem para entendimento de que podem não ser claros e objetivos ou não refletirem no resultado apresentado pelo subordinado. Segundo Barros e Matos (2015), quando os gestores conversam sobre as eventuais falhas e acertos dos seus liderados, e lhes dão um novo direcionamento, os colaboradores caminham na direção do resultado esperado. O processo de *feedback* direciona para o caminho correto, aumentando a possibilidade de alcance de bons resultados para ambos, organização e colaborador.

64% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que o *feedback* que fornecem aos seus subordinados atendem as expectativas deles, sugerindo não estarem seguros de no atendimento das expectativas dos colaboradores.

Do total de respondentes, 32% concordam que os *feedbacks* fornecidos motivam e desafiam os subordinados para o crescimento profissional; no entanto, 31% concordam parcialmente – dados que geram margem para interpretação de que o *feedback* que estão dando não motiva ou não desafia, sugerindo necessidade de maior investigação, uma vez que se pode entender como não eficaz.

Quanto à afirmação de que os respondentes solicitam ao seu superior imediato o fornecimento de *feedback* para identificarem onde estão bem e onde podem ser melhorados, 18% concordaram e 43% concordam parcialmente, sugerindo que quase metade do público respondente tem iniciativa para buscar o processo de *feedback* com seu superior; no entanto, talvez se concentre apenas nos aspectos que lhe faltam, ou seja, onde é necessária alguma melhoria ou somente para os aspectos que se destaque positivamente na sua atuação profissional.

Como última questão deste eixo, os respondentes analisaram a afirmativa quanto a sua iniciativa de dar *feedback* ao superior imediato sempre que necessário. Neste item 50% concordaram parcialmente, curiosamente 25% dos respondentes responderam nem acordar nem discordar e, por fim, apenas 7% respondeu concordar, sugerindo que apenas uma pequena parcela do grupo sente abertura e segurança na relação com seu gestor para fornecer *feedback* sem restrições, dado que revela a necessidade de fortalecer o canal de confiança entre gestores e liderança intermediária. Pode-se sugerir também com relação a esta questão que com as informações a gerência em nível tático se sente com maiores possibilidades de ascensão profissional, ou ainda, que o critério utilizado para diagnosticar o que de fato é necessário dar o *feedback* ao superior imediato.

No quinto e último eixo, “Conhecimento sobre *feedforward*”, busca-se explorar o nível de contato dos líderes com o termo *feedforward*. Referente à afirmação quanto a já ter ouvido falar no termo *feedforward* e também entender o conceito deste termo, os que responderam discordar (36%) e concordar parcialmente (18%) somam 54%, ou seja, mais da metade dos respondentes desconhecem o conceito do termo *feedforward*, somado a este fato a evidência apresentada na questão 8 do eixo “Preparação para o *feedback*”, de que grande parte dos gestores recebeu treinamento de *feedback* nos últimos 2 anos (64%) é possível concluir que o conteúdo abordado ainda não trata o termo *feedforward*.

TABELA 5 – Respostas do questionário – Eixo: Conhecimento sobre o *feedforward*

EIXO	AFIRMAÇÕES	RESPOSTAS				
		Discordo	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo
Conhecimento sobre <i>feedforward</i>	25. Já ouvi falar sobre “ <i>feedforward</i> ” e entendo o conceito deste termo.	36%	3%	3%	18%	40%
	26. Procuo entender mais sobre “ <i>feedforward</i> ” por meio de treinamentos, professores, leitura ou outros meios	39%	7%	11%	18%	25%

FONTE: Os Autores (2018)

Finalmente, quanto à dedicação do gestor em procurar conhecer mais sobre o termo *feedforward*, 25% concordaram e 39,3% discordaram, sugerindo talvez seja de desconhecimento total dos gestores ou, por não ser um tema explorado nos treinamentos da organização, não tenha despertado curiosidade suficiente nos gestores a ponto de buscarem por maiores esclarecimentos sobre o assunto. De qualquer forma, quanto a este assunto observa-se ainda pouca literatura científica a disposição no Brasil.

Considerações Finais

O presente estudo aponta que é vital para atingir o potencial de produtividade das organizações o desenvolvimento de pessoas. É primordial desenvolver ferramentas cada vez mais eficazes e que garantam a qualidade deste desenvolvimento, a fim de estruturar times de alto desempenho e que se sintam constantemente desafiados, pois é frente ao aprendizado e aos desafios que reside o engajamento fundamental para produtividade.

No entanto, seja qual for a estratégia adotada para alcançar este objetivo é fundamental que a empresa leve em consideração a qualificação de todos para estabelecer uma comunicação assertiva e transparente, pois é neste cenário que se estabelece relacionamento de confiança entre colaboradores e equipe e entre líderes e liderados.

Como processo de comunicação imprescindível para a construção de ambientes atraentes, produtivos e capazes de engajar pessoas e dar luz a novos líderes, o *feedback* é subestimado pelas empresas. Quando realizado de maneira inadequada esse processo pode gerar prejuízos imensuráveis para as organizações repercutindo negativamente tanto no ambiente interno

(resultados, retenção de colaboradores, clima organizacional, falta de perspectiva de carreira) quanto no ambiente externo (imagem perante a sociedade, *stakeholders*, justiça do trabalho).

Cabe à área de Gestão de Pessoas da organização a responsabilidade de disseminar a importância da realização do adequado processo de *feedback*, nos moldes contemporâneos, denominado *feedforward*—rico campo de exploração pela produção científica—, e provocar reflexões em todos os níveis hierárquicos quanto a este importante processo, implantando e monitorando ações concretas que garantam a inserção eficaz e revitalização constante desta prática na cultura da organização.

O presente estudo conseguiu oferecer um panorama geral sobre a percepção do *feedback* e da sua importância dentro da organização. Os resultados indicam que há espaço para melhorar o comprometimento de todos, melhorando a *performance* e aumentando a satisfação no trabalho, por meio de um *feedback* autêntico, exercido por uma liderança igualmente autêntica.

Contudo, este estudo apresenta algumas limitações metodológicas, que incluem o método de seleção de amostra e o fato de o estudo ter sido feito em uma única empresa. Pesquisas futuras podem incluir questões diferentes ou utilizar outros modelos de medição, selecionando da ampla variedade de estudos conduzidos sobre o mesmo tema. Outras pesquisas também poderiam replicar este estudo em outras empresas para confirmar as descobertas e ampliar a compreensão sobre a importância do *feedback* nas organizações. Poderia estender a análise sobre os efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho e oferecer indicações para melhoria da *performance* da empresa, retenção de talentos, fortalecimento da cultura organizacional e o crescimento profissional e pessoal dos funcionários.

Referências

- AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 3, n. 16, p. 315-338, jun. 2005.
- BARROS, Daiane M. L. B.; MATOS, Nailton, S. M. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração FW**, Frederico Westphalen, v. 13, n. 23, p. 3-20, jul./dez. 2015.
- BENITEZ, Zaira R. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação de conhecimento organizacional**. 2001. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- COSTA, Maria. E. B. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CRUZ, Tamires A.; SANTANA, Lídia C. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, Cairu, v. 2, n. 1, p. 78-99, jan./jun. 2015.
- FLICK, U. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de Recursos Humanos: Consultoria Interna. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 8-16, mar. 2001.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 5, p. 5-16, set./nov. 1987.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KILIMNIK, Zélia M. Trabalhar em tempos de “fim dos empregos”: mudança na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 34-45, maio/ago. 1998.
- MACIEL, Joana F. S.; VIEIRA, A. M. A. Andragogia na educação corporativa: treinamento para a Copa do Mundo 2014. **Intersaberes**, Curitiba, v. 10, n. 21, p. 676-691, set./dez. 2015.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramo-credito>>. Acesso em: 23 jan. 2018.
- RISCHBIETER, Sophia. **Comunicação e cultura organizacional: o caso da Meu Móvel de Madeira**. 2015. 122 f. Monografia (Bacharelado em Jornalismo) – Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- SOUZA, Rosilene. A.; TADEUCCI, Marisa. S. A importância do feedback pela percepção de líderes e liderados. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 11.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 7., 2007, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2007.

SOVIENSK, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão**: Revista Científica de Administração, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Fernanda; VARGAS, EUDES. O uso inteligente do feedback: se é tão bom, porque não se pratica? In: SEMANA ACADÊMICA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, n. 3, 2014, Paranavaí. **Anais...** Paranavaí, 2014.

- Recebido em: novembro de 2016
- Aprovado em: abril de 2018